

PREGLEDNI RAD

REVIEW

UDK: 338.484:502.131.1

JEL classification: L83, Q01

Larry DWYER \*

**MODEL TROSTRUKE BILANCE KAO OSNOVA ODRŽIVOG TURIZMA:  
MOGUĆNOSTI I IZAZOVI****TRIPLE BOTTOM LINE REPORTING AS A BASIS FOR SUSTAINABLE  
TOURISM: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES**

---

**SAŽETAK:** Najsveobuhvatniji pristup integriranju ekonomskih, okolišnih i društvenih aspekata u osnovnu poslovnu aktivnost je model trostruke bilance (Triple Bottom Line, TBL). Ovaj rad razmatra probleme primjene modela TBL i izvještavanja, s osobitim osvrtom na tvrtke koje se bave turizmom. Rad predstavlja dvije glavne vrste razloga zbog kojih je dobro da turističke tvrtke koriste model TBL te razmatra potencijalne koristi koje od njega mogu imati destinacije i tvrtke vezane uz njih. Predstavit ćemo i neke probleme s kojima se turističke tvrtke suočavaju prilikom primjene modela TBL. Zaključak rada je da bi izvještavanje pomoću modela TBL trebalo biti ključnim dijelom opće strategije poticanja turističkih tvrtki, vladinih tijela i drugih organizacija u tome da i same preuzmu odgovornost za održivi razvoj.

**KLJUČNE RIJEČI:** model trostruke bilance; indikatori održivosti; društveno odgovorno poslovanje; utjecaji turizma; izvještavanje o poslovnim rezultatima

**SUMMARY:** The most comprehensive approach to integrating economic, environmental, and social thinking into core business activities is the Triple Bottom Line (TBL) approach. The paper discusses the nature of TBL implementation and reporting with special attention to tourism firms. It presents two main types of justification for tourism firms' adoption of TBL, and discusses the potential benefits to destinations and constituent firms from TBL reporting. Several challenges to TBL implementation and reporting by tourism firms are discussed. The paper concludes that TBL reporting should be a vital part of an overall strategy aimed at encouraging tourism businesses, government bodies, and other organizations to assume responsibility for sustainable development.

**Keywords:** Triple bottom line; sustainability indicators; corporate responsibility; tourism impacts; performance reporting

---

\* Professor Larry Dwyer, Ph.D., School of Marketing, Australian School of Business University of New South Wales, NSW 2052, Australia; Visiting Professor, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, 10000 Zagreb, Croatia; Visiting Professor, School of Tourism and Hospitality, University of Johannesburg; e-mail: e.mail: l.dwyer@unsw.edu.au

## 1. UVOD

Općenito se smatra da turizam s lokalnim stanovništvom, vlastima i zajednicom dijeli obavezu da štiti i održava prirodne resurse i kulturno nasljeđe našeg planeta, a kako bi gospodarstva opstala i ostala sačuvana za buduće generacije (Swarbrooke, 1999). Održivi turizam može osobito pomoći u podupiranju i ostvarivanju Milenijskih razvojnih ciljeva od kojih su neki iskorjenjivanje siromaštva, spolna ravnopravnost, očuvanje okoliša te globalno partnerstvo za razvoj (Bricker, Black i Cottrell, 2013).

Uloga turizma u ostvarivanju Milenijskih razvojnih ciljeva uglavnom se fokusira na samu turističku aktivnost ili sektor, a relativno se zanemaruju razlozi zbog kojih bi svaka tvrtka trebala posvetiti pažnju okolišnim i društvenim aspektima svojega rada, a ne samo financijskoj dobiti, odnosno svojoj mogućoj ulozi u ostvarivanju održivog turističkog razvoja. Kako je održivost više putovanja nego odredište, kako tvrtke sa sigurnošću mogu znati kreću li se u pravome smjeru?

Najsveobuhvatniji pristup ostvarivanju održivog poslovanja (tj. integriranja ekonomskih, okolišnih i društvenih aspekata u glavnu poslovnu djelatnost) je model trostruke bilance (Elkington, 1997, 2004; Willard, 2002; Savitz i Weber, 2006). Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj, udruženje 160 međunarodnih tvrtki, snažno je podržao taj koncept (Holliday et al. 2002) te je od raznih vladinih agencija na svim razinama zatraženo da primijene model TBL (Goel, 2010). Turizam pruža važnu mogućnost za promicanje i razvoj modela TBL (Buckley, 2003). Primjenom modela TBL tvrtke postaju odgovornije prema ključnim dionicima time što ih izvještavaju o društvenim i okolišnim aspektima poslovanja, a ne samo o ekonomskim rezultatima. Najnovija istraživanja u području turizma bave se, između ostaloga, temama poput modela TBL kao osnove održivog razvoja (Dwyer, 2005; Dwyer i

## 1. INTRODUCTION

It is widely accepted that the tourism industry shares with local residents, governments, and community, the obligation to protect and maintain the natural and cultural heritage resources of our planet, both to sustain economies and to be passed on unimpaired to future generations (Swarbrooke, 1999). In particular, sustainable tourism can assist in supporting and meeting the Millennium Development Goals including eradication of poverty - gender equality, environmental sustainability and global partnerships for development (Bricker, Black and Cottrell, 2013)

For the most part, tourism's role in achieving Millennium Development Goals has focussed on the industry or sectoral level, with a relative neglect of the reasons why individual businesses should consider their environmental and social performance rather than their financial bottom line, or, indeed, the role that individual businesses can play in achieving sustainable tourism development. Because sustainability is a journey rather than a destination, how can firms be sure that they are moving in the right direction?

The most comprehensive approach to achieving sustainable operations (i.e., to integrate economic, environmental, and social thinking into core business activities) is the Triple Bottom Line (TBL) approach (Elkington, 1997, 2004; Willard, 2002; Savitz and Weber, 2006). The World Business Council for Sustainable Development, a coalition of 160 international companies, has given strong endorsement to the concept (Holliday et al. 2002) and various government agencies at all levels have been required to implement TBL (Goel, 2010). The tourism industry, in particular, provides an important opportunity for the promotion and development of the TBL (Buckley, 2003). Adoption of a TBL approach implies that operators become more accountable to key stakeholders by reporting on social and environmental performances

Faux, 2010); modela TBL i posebnih događanja (Sherwood, Jago i Deery, 2005; Sun, Zhou, Ma i Wang, 2011; Andersson i Lundberg, 2013); turizma i ekoturizma (Dwyer i Edwards, 2013); planiranja u turizmu u divljini (Higginbottom i Scott 2004); modela TBL i obrazovanja u ugostiteljstvu i turizmu (Parker, 2011); definiranja smjernica za odgovorni turizam (Goodwin, Spencely i Maynard, 2002); te održivih zajednica (Tyrrell, Paris i Biaett, 2013). Usprkos sve većem broju istraživanja, treba reći da je ključna uloga koju model TBL može igrati u održivom turističkom razvoju još uvijek podcijenjena.

Ciljevi ovoga rada relativno su skromni. Primarni mu je cilj model TBL zadržati u fokusu zanimanja istraživanja u turizmu. Specifičniji ciljevi su objasniti kako turističke tvrtke primjenjuju model TBL, predstaviti dvije glavne vrste razloga zbog kojih je za turističke tvrtke dobro da prihvate model TBL te razmotriti potencijalnu korist koju primjena modela TBL može donijeti tvrtkama. U radu se razmatra i nekoliko problema s kojima se suočavaju tvrtke koje primjenjuju TBL. Rad zaključuje da bi model TBL trebao biti ključni dio ukupne strategije kojoj je cilj poticanje turističkih tvrtki, vladinih tijela i drugih organizacija da i same preuzmu odgovornost za održivi razvoj.

## 2. OBILJEŽJA MODELA TBL

Model TBL je mehanizam planiranja i izvještavanja te okvir za donošenje odluka koji se koristi kako bi se postigao održivi razvoj, kako u organizacijama u privatnom tako i u javnom sektoru – interni alat za upravljanje, ali i vanjski okvir za izvještavanje. U užem smislu, TBL se odnosi na okvir za mjerenje i pripremanje izvještaja o poslovnim rezultatima tvrtke prema ekonomskim, društvenim i okolišnim parametrima. U najširem smislu, pojam se koristi kako bi se obuhvatio cijeli niz vrijednosti, problema i procesa kojima se tvrtke trebaju pozabaviti kako bi što

as well as economic performance. Recent tourism related contributions include TBL as a basis for sustainability (Dwyer, 2005; Dwyer and Faux, 2010); TBL and special events (Sherwood, Jago and Deery, 2005; Sun, Zhou, Ma and Wang, 2011; Andersson and Lundberg, 2013); tourism and ecotourism (Dwyer and Edwards, 2013); planning for wildlife tourism (Higginbottom and Scott 2004); TBL and tourism, hospitality education (Parker, 2011); setting of responsible tourism guidelines (Goodwin, Spencely and Maynard, 2002); and sustainable communities (Tyrrell, Paris and Biaett, 2013). Despite this growing body of research, it is fair to say that the essential role that TBL reporting can play in sustainable tourism development has been under-appreciated.

The aims of this paper are fairly modest. The primary aim is to keep a concern for TBL reporting on the tourism research radar. More specific aims are to explain the nature of TBL implementation and reporting by tourism firms, to present two main types of justification for tourism firms' adoption of TBL, and to discuss the potential benefits to firms from TBL reporting. Several challenges to TBL implementation are discussed. The paper concludes that TBL reporting should be a vital part of an overall strategy aimed at encouraging tourism businesses, government bodies, and other organizations to assume responsibility for sustainable development.

## 2. NATURE OF TBL

TBL is a planning and reporting mechanism, and a decision-making framework used to achieve sustainable development in both private and public sector organizations - an internal management tool as well as an external reporting framework. In its narrow sense, TBL refers to a framework for measuring and reporting corporate performance against economic, social and environmental parameters. In its broadest sense, the term is used to capture the whole set of values, is-

više smanjile bilo kakvu štetu koja može biti uzrokovana njihovim aktivnostima te stvorile ekonomsku, društvenu i okolišnu vrijednost (Elkington, 1997; 2004). TBL tako podrazumijeva dvije glavne pretpostavke koje, međutim, nisu uvijek očigledne. Prva je da tvrtka u potpunosti poštuje zakon i ispunjava sve obaveze koje joj nameće zakonodavstvo. Druga je da tvrtke koje su društveno i ekološki odgovorne prihvaćaju više obaveza i moralne odgovornosti od onih koje od njih zahtijeva puko poštivanje zakona.

Model TBL se opisuje kao "izvještavanje o financijskim rezultatima, kvaliteti okoliša i društvenoj pravednost" (Gilkison, 1999:2). TBL se također može definirati kao "povrat uloženog kapitala vrednovan i izmjeren prema financijskim, društvenim i okolišnim dimenzijama" (Sauvante, 2001:2). Prema pristupu TBL, tri su primarna oblika kapitala koja pridonose uspjehu tvrtke, a svaki od njih trebao bi ostvariti "povrat na uloženo". Ta su tri oblika kapitala: a) financijski (novčani) kapital, b) prirodni kapital te c) društveni kapital. Održivost iz perspektive tvrtke (tj. sposobnost tvrtke da opstane u zdravom stanju toliko dugo koliko oni koji je vode to žele) proizlazi iz ostvarivanja pozitivnog i uravnoteženog povrata na svaki od tri navedena oblika kapitala (tj. trostruke bilance).

Prema konceptu TBL, koji prepoznaje važnost društvene odgovornosti poslovanja, tvrtka treba biti odgovorna više prema dionicima nego prema vlasnicima (Adams i Zutshi, 2004). Taj je koncept preskriptivan te obuhvaća niz vrijednosti, problema i procesa kojima bi se tvrtke trebale pozabaviti kako bi što više smanjile štetu koja proizlazi iz njihovih aktivnosti i stvorile pozitivne ekonomske, društvene i okolišne vrijednosti. Model TBL za cilj ima proširiti proces odlučivanja i javnog objavljivanja podatka tako da se prilikom donošenja poslovnih odluka svakako u obzir trebaju uzeti utjecaji koje će one imati na društvo i okoliš, a ne samo na dobit (Robins, 2006).

issues and processes that companies must address in order to minimize any harm resulting from their activities and to create economic, social and environmental value (Elkington, 1997; 2004). TBL thinking thus embraces two basic assumptions that are not always explicit. The first is that the company fully abides by the law and meets all the obligations imposed upon it by legislation. The second is that companies that are socially and environmentally responsible to accept a higher level of obligation and moral responsibility than that demanded by mere compliance with the law.

TBL has been described as "reporting that gives consideration to financial outcomes, environmental quality and social equity" (Gilkison, 1999:2). TBL may also be defined as the "return on capital investment when evaluated and measured along financial, social and environmental dimensions" (Sauvante, 2001:2). On the TBL perspective, three primary forms of capital contribute to the success of a business, and each should receive a "return on investment." The three forms of capital are: a) financial (cash) capital, b) natural capital, and c) social capital. Sustainability from a corporate perspective (i.e., the ability for a corporation to persist in a healthy state for as long as the participants wish it to persist) results from producing a positive and balanced return to all three of these sources of capital (i.e., the triple bottom line).

The concept of TBL, acknowledging the importance of Corporate Social Responsibility (CSR), demands that a company's responsibility lies with 'stakeholders' rather than 'shareholders' (Adams and Zutshi, 2004). It is prescriptive in capturing the set of values, issues, and processes that companies should address in order to minimize any harm that results from their activities and to ensure creation of positive economic, social, and environmental value. TBL reporting aims to extend decision making and disclosure so that business decisions explicitly take into consideration the impacts on society and the environment, as well as on profit (Robins, 2006).

### 3. DVA RAZLOGA ZA PRIMJENU MODELA TBL

Dvije su grupe razloga za prihvaćanje šireg pogleda na odgovornost tvrtki kakav nudi Model TBL – etički i pragmatički. Obje su primjenjive na tvrtke u turizmu i ugostiteljstvu.

*Etički pristup:* „Ispravno je napraviti tako“. Prema tom pristupu, tvrtke u privatnom vlasništvu imaju moralnu i etičku odgovornost da razmotre utjecaj svojeg poslovanja na sve dionike, baš kako to trebaju činiti i vladina tijela. Rađa se nova koncepcija svrhe poslovanja tvrtki. Sve veći broj glavnih izvršnih direktora i njihovih tvrtki odbija prihvatiti prevladavajući uski pogled na svrhu poslovanja kao ostvarivanja dobiti. Umjesto toga nastoje stvoriti dugoročnu vrijednost za sve svoje dionike, uključujući kupce, zaposlenike, dobavljače, zajednice i ulagače. Neki od takvih pristupa su kombinirana vrijednost (Emerson, 2003), dno piramide (Hart i Prahalad, 2002), društvena odgovornost tvrtki (Carroll, 1999), TBL (Elkington, 1997), zajednička vrijednost (Porter i Kramer, 2011) te svjesni kapitalizam (Mackey, 2005). Te takozvane ‘hibridne organizacije’ mijenjaju poimanje onoga što tvrtka jest i što radi. Svjesne tvrtke pokreću viši ciljevi kojima služe, prilagođavaju se interesima svih glavnih dionika i integriraju ih u svoje poslovanje. Vlasnici i menadžeri svjesnih tvrtki promišljaju svrhu njihovog postojanja: Zašto ova tvrtka postoji? Što nastoji postići? Koje će ključne vrijednosti nadahnuti poslovanje i stvoriti veće povjerenje i predanost kod svih njezinih dionika? Odgovori na ta pitanja vode redefiniranju misije organizacije kao one koja stvara društvenu neto korist (korist umanjenu za troškove). Koncept neto koristi podrazumijeva veći povrat za sve dionike. Hibridne tvrtke svjesne su da turistička aktivnost utječe na mnoge dionike, a ne samo na vlasnike. Takve tvrtke nastoje stvoriti mnogo različitih oblika društvenog bogatstva: daleko više angažiranih i zadovoljnih zaposlenika, lojalne kupce kod kojih se

### 3. TWO JUSTIFICATIONS FOR ADOPTING TBL

Two types of justification support the wider view of firms’ responsibilities offered by TBL reporting – an ethical and a pragmatic perspective. Both apply to tourism and hospitality firms.

*Ethical perspective:* ‘It’s the right thing to do’. On this perspective, privately owned businesses have a moral and ethical responsibility to address the impact of their operations on all stakeholders, just as government bodies must. A new conception of the purpose of the firm is emerging. A growing number of CEO’s and their companies reject the prevailing narrow view of business purpose as search for profits. Instead they strive to create long term value for all their stakeholders, including customers, employees, suppliers, communities, and investors. Related perspectives include Blended Value (Emerson, 2003), Bottom of Pyramid (Hart and Prahalad, 2002), Corporate Social Responsibility (Carroll, 1999), TBL (Elkington, 1997), Creating Shared Value (Porter and Kramer, 2011), Conscious Capitalism (Mackey, 2005). These so-called ‘hybrid organisations’ are changing the notion of what a corporation is and does. Conscious businesses are galvanized by higher purposes that serve, align and integrate the interests of all their major stakeholders. The owners and managers of conscious businesses reflect on its purpose: Why does the business exist? What is it trying to accomplish? What core values will inspire the enterprise and create greater trust and commitment from all of its stakeholders? The answers they give result in rethinking the organisational mission as generation of societal net benefits (benefits less costs). The concept of net benefit includes the notion of higher returns to all stakeholders. Hybrid businesses recognise that there are many stakeholders affected by tourism activity, not just shareholders. These companies attempt to create many different kinds of societal wealth: far more engaged

razvilo povjerenje, inovativne i profitabilne dobavljače, uspješne i ekološki zdrave zajednice itd. Prema drugoj paradigmi, poslovni model oblikovan je na način da se tvrtka bavi konkretnim društvenim i ekološkim problemima, što podrazumijeva dublji smisao njezina postojanja koji nadilazi maksimizaciju dobiti i vrijednosti za vlasnika (Haigh i Hoffman, 2012). Iako su neki istraživači uočili važnost koju ovaj alternativni model ima za poslovanje turističkih tvrtki (Pollock, 2012), njegova važnost još nije u potpunosti masovno prepoznata.

*Pragmatični pristup:* TBL je dobar za dobit! Sve je više dokaza da hibridne tvrtke postižu znatno bolje financijske rezultate od tradicionalnih tvrtki, a istovremeno stvaraju mnogo drugih oblika dobrobiti. Neki autori (Hosmer 1994) smatraju da dobra etika vodi ka dobrom poslovanju jer generira pozitivne vanjske učinke poput povjerenja i poštivanja dionika, što zauzvrat rezultira dugoročno boljim rezultatima. Sve tvrtke u turizmu imaju koristi od očuvanja okoliša, a troškovi njezove zaštite, koje svaka pojedina turistička tvrtka ima, mogu biti znatno manji od koristi dobivene od dodatne potrošnje koju ostvaruju posjetitelji, a koja je rezultat postojanja čistog okoliša. Štoviše, tvrtke koje su se od drugih diferencirale time što stvaraju pozitivne promjene imat će veću kapitalnu vrijednost marke i profitabilnost od onih koje su usmjerene prvenstveno na dobit (Haigh i Hoffman, 2012). U širem smislu, hibridne organizacije smatraju da priroda predstavlja vrijednost za cijeli sustav i da od nje koristi ima cijelo društvo te njezino očuvanje smatraju ciljem kojemu se vrijedi posvetiti. Turističke tvrtke trebaju se ponašati kao upravitelji i čuvari zemlje i ljudi o kojima njihovo poslovanje ovisi (Sisodia, 2013). Gospodarski rast kojega ostvaruju hibridi skromniji je zbog njihovih nastojanja da nastave stvarati pozitivne društvene i ekološke promjene te da zadrže svoju autonomiju. Njihov moto mogao bi biti 'rasti sporije, rasti bolje i ostani u poslu dulje.'

and fulfilled employees, loyal and trusting customers, innovative and profitable suppliers, thriving and environmentally healthy communities, and more. In the alternate paradigm, the business model is configured to address explicit social and environmental issues, implying a deeper purpose beyond maximizing profits and shareholder value (Haigh and Hoffman, 2012). While some researchers have recognised the importance to tourism operations of this alternative model of the firm (Pollock, 2012), by and large its relevance has not been appreciated.

*Pragmatic perspective:* TBL is good for profits! Evidence is mounting that hybrid businesses significantly outperform traditional businesses in financial terms, while also creating many other forms of well-being. Some authors (Hosmer 1994) argue that good ethics is good business because it generates positive externalities such as trust and commitment to stakeholders, which in turn underpins long term performance. All firms in the tourism industry benefit from environmental preservation, and the costs of environmental policy to tourism firms individually may well be substantially below the benefits obtained through additional visitor expenditures generated as a result of maintenance of a clean environment. Moreover, those enterprises that differentiate themselves by "making a difference" will enjoy higher brand equity and profitability than those focused primarily on profit (Haigh and Hoffman, 2012). More broadly, hybrid organizations consider that nature provides system-wide value that benefits society, and consider its integrity as a worthwhile pursuit. Operators must act as stewards and custodians of the land and people on which their business depends (Sisodia, 2013). The economic growth undertaken by hybrids is tempered with the need to continue creating positive social and environmental change and maintaining their autonomy. Their motto could well be 'grow slower, grow better and stick around longer.'



#### 4. KORISTI KOJE TURISTIČKE ORGANIZACIJE IMAJU OD MODELA TBL

Potencijalne koristi koju turističke tvrtke mogu imati od modela TBL mogu se podijeliti u nekoliko skupina (Dwyer, 2005).

##### Bolji financijski rezultati

Zagovornici hibridnog modela tvrtki smatraju da kad se tvrtki kojom se dobro upravlja dodaju elementi višeg cilja, pristup koji naglašava stvaranje vrijednosti za sve dionike, vođenje fokusirano na pružanje usluga i kultura koja je izgrađena na povjerenju, autentičnosti i transparentnosti, njezini će se dugoročni rezultati znatno popraviti. Djelotvorne i osviještene prakse upravljanja i poslovanja tako postaju dodatnim pokretačima blagostanja i rasta (Sisodia, 2013).

Sve je više dokaza da tvrtke koje paze na društveni i okolišni kapital ostvaruju bolje financijske rezultate (Porter i Van der Linde, 1995; Harris, 2000; Hawken, Lovins i Lovins, 2003; Han, Hsu, Lee i Sheu, 2011). Sisodia (2013) ustanovljava da su u razdoblju od deset godina takozvane 'hibridne' tvrtke svoje rezultate povećale daleko više nego ostale tvrtke, i to u omjeru 9 naprema 1 (1111% naprema 123% prema S&P 500). Na primjeru slovenskih hotela, Assaf, Josiassen i Cvelbar (2012) ustanovljavaju da je detaljnije izvještavanje o problemima okoliša te društvenim i financijskim problemima dovelo do ostvarivanja boljih poslovnih rezultata hotela.

Model TBL potencijalno može dovesti do smanjenja troškova kroz:

*Smanjivanje troškova poslovanja* ili otkrivanje aktivnosti koje rasipaju energiju: na primjer, smanjivanje količine upotrijebljenog materijala i energije, povećanje efikasnosti rada i same organizacije, recikliranje/ponovno korištenje otpada, smanjenje troškova transporta, skladištenja i pakiranja (Savitz i Weber 2006). Sve je to osobito važno kad

#### 4. BENEFITS OF TBL TO TOURISM ORGANIZATIONS

The potential benefits that tourism businesses can derive from TBL reporting can be classified under several headings (Dwyer, 2005).

##### Improved Financial Performance

Proponents of the hybrid firm model argue that when you take a well-managed business and add to it the elements of higher purpose, a mindset that emphasizes value creation for all stakeholders, service-driven leadership, and a culture built on trust, authenticity and transparency its long-term performance is significantly enhanced. Sound management practices and conscious business practices are thus complementary engines of prosperity and growth (Sisodia, 2013).

Substantial evidence is accumulating that by paying attention to social and environmental capital companies realize better financial bottom lines (Porter and Van der Linde, 1995; Harris, 2000; Hawken, Lovins and Lovins, 2003; Han, Hsu, Lee and Sheu, 2011). Sisodia (2013) found that so called 'hybrid' companies outperformed the market by a 9-to-1 ratio over a ten-year period (1111% versus 123% for the S&P 500). Based on a sample of Slovenian hotels, Assaf, Josiassen and Cvelbar (2012) found that more extensive reporting on environmental, social and financial issues lead to better hotel performance.

TBL reporting can identify potential cost savings through:

*Reduced operating costs* or through the detection of wasteful activities: for example, reducing materials and energy use, increasing operational and design efficiencies, recycling/reusing wastes, reduced transportation, storage, and packaging costs (Savitz and Weber 2006). These are of particular importance when TBL reporting leads to adop-

model TBL vodi ka uvođenju sustava upravljanja okolišem i/ili se na njemu zasniva i/ili uvođenju obračunavanja troškova prema aktivnostima koji tvrtkama pruža bolje informacije o stvarnom trošku njihovih aktivnosti. Ako se poslovanje analizira kroz dulje vrijeme, vidljivo je da nema razloga za brigu da zaštita okoliša sa sobom nosi i povećane troškove. Kad se ekonomski interesi prošire i kad im se pridodaju i interesi drugih dionika, osobito budućih generacija, postaje jasno da nam se pruža prilika za stvaranje veće ukupne vrijednosti. Sve je uvrježenije mišljenje da društveno odgovorno ponašanje povećava dugoročnu održivost i rast tvrtke (Taneja, Taneja i Gupta, 2011).

*Potencijalno niže troškove usklađivanja s propisima.* Regulatorni procesi teći će lakše ako regulatori bolje razumiju ključne indikatore poslovanja tvrtke. Turističke tvrtke su, kao i sve druge, odgovorne za usklađivanje s razvojnim planovima, urbanističkim uvjetima, standardima i ciljevima održivog turizma (Suggett i Goodsir, 2002).

*Privlačenje i zadržavanje stručnih djelatnika.* Turizam se često kritizira zbog „velike fluktuacije radne snage, popodnevnih i noćnih smjena, niskih plaća, sezonskog zapošljavanja, nesigurnosti i lošeg statusa poslova“ (Hinkin i Tracey, 2000). Postoje dokazi da model TBL pomaže i kod zapošljavanja i zadržavanja zaposlenika, povećava moral, produktivnost i kreativnost zaposlenika te smanjuje troškove zapošljavanja i obuke novih djelatnika. Sauvente (2011) smatra da ugrađivanje Strategija društvenog kapitala u upravljanje ljudskim resursima vodi ka smanjenju fluktuacije djelatnika, broja bolovanja, troškova kazni, osiguranja i kompenzacija radnicima te povećanju razine zadovoljstva radnika i većoj mogućnosti privlačenja kvalitetnih djelatnika. Element društvenog kapitala ugrađen u model TBL zahtijeva da tvrtke gdje god je to moguće pruže mogućnost zapošljavanja lokalnom stanovništvu. Hibridne tvrtke stvaraju bliske odnose sa zajednicom zapošljavanjem lokalnog stanovništva, njegovim uključivanjem u

tion of and/or is based on an environmental management system; and/or activity-based costing which provide firms with better information on the true costs of activities. Concerns that it costs more to be environmentally sound are often misplaced when the course of the business is analyzed over a period of time. When economic interests are broadened to include the interests of other parties, especially future generations, the opportunity to create aggregate value becomes more apparent. There is a growing consensus that socially responsible behaviour enhances the long-term sustainability and growth of the business (Taneja, Taneja and Gupta, 2011).

*Potentially lower compliance costs.* Regulatory processes will run more smoothly if regulators have greater understanding of a company's key performance indicators. The same as for other businesses, tourism operators are responsible for compliance with operational development plans, planning conditions, standards and targets for sustainable tourism (Suggett and Goodsir, 2002).

*Attracting and retaining competent staff.* The tourism industry has been criticised for 'its high turnover, anti-social working hours, low pay, seasonal employment, instability and low job status' (Hinkin and Tracey, 2000). There is evidence that TBL helps with both recruitment and retention of employees, improves employee morale, productivity, and creativity, and reducing the costs of hiring and training new workers. Sauvente (2001) argues that incorporating Social Capital Strategies into HRM results in reduced turnover of staff, fewer sick days, reduced penalties, insurance, and worker's compensation costs higher levels of worker satisfaction and the ability to attract good quality staff. The social capital element of TBL requires firms wherever possible to provide employment opportunities to local people. Hybrid firms create close relationships with communities by employing local people, involving them in decision-making, training them in specific sustainable techniques and forming strategic



procesu odlučivanja, obučavanjem djelatnika o specifičnim održivim tehnikama i formiranjem strateških saveza i partnerstva (Haigh i Hoffman, 2012).

*Olakšan pristup kapitalu* potencijalnih ulagača i financijskih institucija. Proliferacija 'zelenih' i 'etičkih' investicijskih fondova tvrtkama na burzi olakšava zadovoljavanje kriterija za investiranje kakve takvi fondovi imaju (Ethical Investment Association <http://www.ethicalinvestment.org.uk>). Male i srednje turističke tvrtke često nailaze na velike zapreke prilikom traženja investitora zbog nedostatka znanja potrebnog za ocjenjivanje visoko rizičnog investiranja u turizam koji ima nepostojani novčani tok te zbog nevoljkosti institucija da ozbiljnije ili dugoročnije investiraju u turizam. Mikrofinanciranje u ekoturističke aktivnosti na razini lokalne zajednice smatra se djelotvornim alatom za pomaganje ruralnih zajednica u njihovim nastojanjima da zaštite okoliš, upravljaju njime i koriste ga na održivi način (Higginbottom i Scott, 2004). Model TBL može pomoći da se ta ograničenja nadiđu privlačenjem ulagača zainteresiranih za tvrtke koje imaju dugoročne planove održivosti koji na najmanju moguću mjeru smanjuju buduće rizike poslovanja.

### **Bolje pozicioniranje na tržištu**

Model TBL može imati pozitivne učinke na brendiranje proizvoda i usluga organizacije i tako stvoriti vrijednost poboljšanom reputacijom i pozitivnom reakcijom kupaca (Suggett i Goodsir, 2002). Model TBL može pomoći tvrtkama privući nova i rastuća tržišta te potaknuti postojeće kupce da ponove kupovinu. Tako model TBL predstavlja i sredstvo za upravljanje reputacijom (Robins, 2006). Sve je jasnije da društvena odgovornost uključuje minimiziranje rizika te da kupci smatraju da „dužnost brige“ turističkih tvrtki treba obuhvaćati i okoliš i globalnu zajednicu. Dobra organizacijska učinkovitost u pitanjima okoliša i društva može pomoći da se izgradi dobra reputacija turističkih tvrtki.

alliances and partnerships (Haigh and Hoffman, 2012)

*Improved access to capital* from potential shareholders and financial institutions. The proliferation of 'green' and 'ethical' investment funds is making it more attractive for listed companies to meet the investment criteria of such funds (Ethical Investment Association <http://www.ethicalinvestment.org.uk>). Small to medium tourism businesses typically face strong impediments to investment due to lack of expertise in assessing high risk tourism investments with variable cash flows, coupled with a reluctance by institutions to invest heavily or in the long term in the tourism industry. The micro-financing of community level ecotourism operations is also seen as an effective tool for assisting rural communities to improve the protection, management and sustainable use of their environments (Higginbottom and Scott, 2004). TBL reporting may help to overcome this constraint by attracting investors interested in companies with long term sustainability plans that minimise operating risks in the future.

### **Improved Market Positioning**

TBL can have positive impacts on the branding of the organization's products or services, thereby creating value through enhanced reputation and positive customer response (Suggett and Goodsir, 2002). TBL can help the firm to appeal to new and growing markets and encourage existing customers to repeat purchase. In this way, TBL reporting acts as a device for reputation management (Robins, 2006). There is a growing understanding that social responsibility implies risk minimization, and that customers perceive the operator's "duty of care" to extend to environment and the global community. Good organizational performance in relation to environmental and social issues can build the reputation of firms in the industry.

Prihvatanje etičnijeg pristupa poslovanju tvrtkama može donijeti nove prilike poput otvaranja pristupa novim tržištima, novim klijentima i stvaranja novih partnerstva. Nedavna istraživanja pokazuju da briga o okolišu koju turistička tvrtka pokazuje povoljno utječe na namjere hotelskih gostiju da posjete zelene hotele, da drugima prenesu pozitivna iskustva te da su spremni platiti više (Han, Hsu, Lee i Sheu, 2011).

### **Bolji odnosi s dionicima**

Stav da su ljudi važniji od proizvoda ključan je za filozofije hibridnih tvrtki (Haigh i Hoffman, 2012). Hibridni modeli prihvaćaju strateški pristup upravljanju koji razumije središnju važnost dionika i prirode za dugoročni uspjeh tvrtki te na njoj temelje sve odnose. Zbog stava da je stvaranje društvene vrijednosti važnije od dobiti, hibridne tvrtke nastoje privući dionike koji njeguju iste vrijednosti i ciljeve. Takvim pristupom iz svake se pojedine poslovne prilike generira maksimalna dugoročna vrijednost jer su svi dionici u potpunosti angažirani, što će smanjiti troškove, a istovremeno pripomoći izgradnji čvršćih veza s kupcima, djelatnicima, dobavljačima i širom zajednicom.

Tvrtke koje na ovakav način pristupaju poslovanju razumiju da konkurentske prednosti mogu proizlaziti iz snažne i sadržajne veze između tvrtke i njezinih ključnih dionika (osobito onih na razini lokalne zajednice). Stvaran angažman dionika može proizvesti značajnu vrijednost za tvrtku u obliku jačanja i osiguravanja reputacije/marke, veće poslovne sigurnosti zahvaljujući tome što društvo odobrava njihov rad, smanjenog/minimalnog pritiska na vlasti da nameću ograničavajuće regulatorne okvire te okretnosti poslovanja zahvaljujući istinskom razumijevanju problema i trendova u zajednici (Mackey, 2005).

Formaliziranje i poboljšavanje komunikacije s ključnim dionicima omogućava organizacijama da razviju proaktivniji pristup

Adoption of what is perceived to be a more ethical approach to business, may expand opportunities to firms such as gaining access to new markets, new clients and the forming of new partnerships. Recent research has shown that eco-friendly attitudes favourably affect hotel guests' intentions to visit a green hotel, to spread positive word-of-mouth, and to pay more (Han, Hsu, Lee and Sheu, 2011).

### ***Better Stakeholder Relationships.***

The notion that people are more important than product is central to the philosophy of hybrid companies (Haigh and Hoffman, 2012). As noted, Hybrid models adopt a strategic approach to management that understands the centrality of stakeholders and nature to the long-term success of the firm, building relationships on that understanding. Given a commitment to go beyond profit interests to create societal value, hybrid firms attempt to attract stakeholders who are in alignment with company values and purpose. This generates maximum *long-term* value for each individual business opportunity because all of the stakeholders are fully engaged, which will drive down costs while building stronger relationships with customers, employees, suppliers and the wider community.

The approach recognizes that competitive advantages can be derived from strong and meaningful relations between a firm and its key stakeholders (especially those at the local community level). Effective stakeholder engagement can produce significant corporate value in the form of reputation/brand strengthening and assurance, enhanced operational certainty through achievement of social license to operate, reduced/minimized pressure on government to implement restrictive regulatory frameworks, and enterprise agility through a strong understanding of external issues and trends (Mackey, 2005)

Formalizing and enhancing communication with key stakeholders allows an or-

te da s njima ostvare čvršću suradnju kad će u budućnosti trebati rješavati probleme. Također je ustanovljeno da tvrtke koje zadovoljavaju potrebe dionika postižu veću ekonomsku korist i diferencijaciju u odnosu na svoje konkurente (Berrone *et al.*, 2007). Razvijanje čvrstih odnosa s ključnim dionicima stvara nematerijalne resurse koji čine osnovu za stvaranje održive konkurentne prednosti.

### **Bolje „strateško“ odlučivanje**

Model TBL predstavlja sredstvo promicanja integriranog odlučivanja unutar tvrtki i drugih organizacija – način da se korporativno upravljanje i etički sustav zajednički djelotvorno provode na svim razinama organizacije. TBL pomaže da se kultura utemeljena na vrijednostima integrira na svim razinama organizacije. Važnost organizacijske kulture za postizanje dobrih rezultata turističkih tvrtki dobro je prepoznata (Dwyer, Teal i Kemp, 1998/9). Tvrtke koje ozbiljno shvaćaju model TBL ugrađuju svoju etiku, društvenu odgovornost i održive prakse u strategije svojih osnovnih djelatnosti. Na taj način one sve svoje organizacijske sustave i strukture nastoje uskladiti s etičkim i održivim oblicima ponašanja, praksama i proizvodima (Sosodia, 2013). Prakticiranje održivosti TBL može rezultirati „konkurentskom sinergijom“ kod ugostiteljskih tvrtki. „Konkurentna sinergija“ javlja se kad se kod ugostiteljskih tvrtki predvidljiva korist (npr. smanjeni troškovi za energiju) koju tvrtka ostvaruje kad se usredotoči na održivost spoji s koristi koju unaprijed nije mogla predvidjeti (npr. veće zadovoljstvo zaposlenika) što dovodi do veće konkurentnosti (Boley i Uysal, 2013).

Nastojeći ugraditi kulturu utemeljenu na vrijednostima u sve razine organizacije, tvrtke koje model TBL ugrađuju u svoje strateško odlučivanje mogu stvoriti znatne konkurentne prednosti. Zahvaljujući modelu TBL svaka organizacija može imati jasnu sliku o tome koliko je postigla: „Onime što se može izmjeriti može se i upravljati.“

ganization to develop a more proactive and collaborative approach to addressing future needs and concerns. It has also been found that firms satisfying stakeholder demands have higher economic benefits and achieve differentiation from their competitors (Berrone *et al.*, 2007). Developing close relationships with key stakeholders creates intangible resources that are the basis for a sustainable competitive advantage.

### **Improved “Strategic” Decision Making**

TBL is a means of promoting integrated decision-making within businesses and other organisations – a way of embedding sound corporate governance and ethics systems throughout all levels of an organisation. TBL helps ensure a values-driven culture is integrated at all levels of an organisation. The importance of organisational culture in tourism firm performance is well recognised (Dwyer, Teal and Kemp, 1998/9). Firms that are serious about TBL reporting, integrate their ethics, social responsibility, and sustainability practices into their core business strategies. In so doing, they attempt to make all their organizational systems and structures consistent with ethical and sustainable behaviors, practices, and products (Sosodia, 2013). Practicing TBL sustainability can result in “competitive synergy” for hospitality firms. “Competitive synergy” occurs when the anticipated benefits (e.g. reduced energy costs) from focusing on sustainability coalesce with the unanticipated benefits (e.g. increased employee job satisfaction) to make hospitality firms more competitive (Boley and Uysal, 2013).

In helping to ensure that a values-driven culture is integrated at all levels of an organization, firms that incorporate TBL into their strategic decision making can generate substantial competitive advantages. TBL reporting forces an organization to be clear about what it is achieving: “what gets measured gets managed”.

Model TBL može poboljšati upravljanje rizicima zahvaljujući većem angažmanu dionika te poboljšanim sustavima upravljanja i nadziranja poslovnih rezultata. To može rezultirati i odlučnijim odlučivanjem o alokaciji resursa i poslovnim planiranjem jer je rizike lakše razumjeti i ugraditi u proces odlučivanja. Smanjeni rizik podrazumijeva da se organizacije koje koriste model TBL smatraju sigurnijima za ulaganje te stoga lakše dolaze do sredstava. Model trostruke bilance također pomaže da organizacije izbjegnu pravne probleme s vlastima i loš publicitet te da ne izazivaju ljutnju kod posebnih interesnih skupina.

### **Stvaranje tržišne vrijednosti**

Model TBL može potaknuti inovacije; bavljenje pitanjima okoliša i utjecaja na društvo može dovesti do stvaranja inovacija koje pak rezultiraju novim tržištima i stvaranjem tržišne vrijednosti (Suggett i Goodsir, 2002). Integriranjem sva tri aspekta organizacija može razviti inovativniji pristup razvoju svojih budućih procesa te razvoju proizvoda, tehnologija i usluga koji će potom pozitivno utjecati na strategije planiranja i upravljanja.

Mnoge tvrtke shvaćaju da je održivost ključna za njihov dugoročni boljitak, opstanak i da je poslovno poželjna (Bakshi i Fiksel, 2003). Model TBL također može podržavati razvoj komunikacijskih alata koji omogućavaju da se informacije unutar tvrtke djelotvornije razmjenjuju i da se time olakša učenje unutar tvrtke (Gray i Bebbington, 2000). Usto, model TBL tvrtkama može pomoći da se više usredotoče na prilike za stvaranje konkurentne prednosti zasnovane na ugrađivanju ponude društvenih vrijednosti u svoju korporativnu strategiju (Figge *et al.*, 2006). Sve je više dokaza da te koristi s vremenom pridonose povećanju tržišne vrijednosti organizacija (Haigh and Hoffman, 2012).

TBL reporting can improve management of risk through stakeholder engagement, enhanced management systems, and performance monitoring. This may also lead to more robust resource allocation decisions and business planning, as risks are better understood and factored into decision making. Reduced risk implies that organizations incorporating TBL efforts are seen as safer investments, making it easier for them to procure funds. The triple bottom line also results in organizations avoiding legalities with governments, bad publicity, and angering special interest groups.

### **Creating Market Value**

TBL can foster innovation—addressing environmental and social impacts can lead to innovations that result in new markets and value creation (Suggett and Goodsir, 2002). The integration of all three aspects may result in a more innovative approach by an organisation in the development of its future processes, product development, technologies and services which will subsequently influence planning and management strategies.

Many corporations are realising that sustainability is essential for their long term prosperity, survival and makes good business sense” (Bakshi and Fiksel, 2003). TBL reporting can also support the development of communication tools that enable information to be shared internally more effectively thereby facilitating company learning (Gray and Bebbington, 2000). TBL reporting can also help firms focus more on the opportunities for competitive advantage from building social value propositions into corporate strategy (Figge *et al.*, 2006). There is growing evidence to suggest that over time these benefits do contribute to the increased market value of an organisation (Haigh and Hoffman, 2012).

## Veće koristi za destinaciju

Prema raznim do sada razvijenim modelima konkurentnosti destinacija okolišni i društveni čimbenici igraju važnu ulogu u privlačenju turista (Hassan, 2000). Model TBL ima potencijal da donese znatne koristi široj zajednici, a ne samo neposrednim dionicima. Naponi koje pojedine tvrtke ulažu u primjenu modela TBL imat će utjecaja na konkurentnost cijelih destinacija na kojima rade (IISD 1994). Iako se čini da nedavna istraživanja potvrđuju ulogu održivosti kao ključnog čimbenika konkurentnosti turističke destinacije (Goffi i Cucculelli, 2012), odnos između konkurentne prednosti cijele destinacije i konkurentne prednosti pojedinih tvrtki i organizacija na njezinom području još treba dodatno istražiti. Krajnji cilj postizanja konkurentnosti destinacije je poboljšanje kvalitete života njezinog stanovništva (Dwyer i Kim, 2003), a primjena modela TBL u tvrtkama koje rade u toj destinaciji može pomoći da se taj rezultat i postigne.

## 5. PROBLEMI PRILIKOM PRIMJENE MODELA TBL

Mjerila izvještavanja modelom TBL treba dobro ugraditi u strateško planiranje, organizacijsku strategiju i ključne procese tvrtke. To znači da strategiju TBL treba integrirati u svakodnevno poslovanje, da treba imati adekvatne resurse i s njom uskladiti tvrtkine sustave i procese (Dwyer, 2005). Prilikom integriranja modela TBL u turističke organizacije javlja se nekoliko problema koje ćemo razmotriti u nastavku.

### Nedostatak svijesti o važnosti modela TBL kod menadžmenta

Neki od uzroka opiranjju primjeni modela TBL u turizmu možda su nedovoljna svijest o koristima koje tvrtka može ostvariti primjenjivanjem praksi zaštite okoliša te nepotpuno

## Wider Destination Benefits

In the various models of destination competitiveness that have been developed, environmental and social factors are considered to play an important role as 'attractors' of tourists (Hassan, 2000). TBL reporting has potential to yield significant benefits to the wider community beyond the firm's immediate stakeholders. The efforts of individual firms to achieve TBL reporting will have implications for the competitiveness of the destinations within which they operate (IISD 1994). While recent research appears to confirm the role of sustainability as a crucial determinant of the competitiveness of a tourist destination (Goffi and Cucculelli, 2012), the relationship between the competitive advantage of the destination as a whole and the competitive advantage achieved by its constituent firms and organizations needs further research, however. The ultimate objective of achieving destination competitiveness is to improve the quality of life of residents (Dwyer and Kim, 2003), and a TBL reporting approach by constituent firms can help to achieve this result.

## 5. CHALLENGES TO TBL IMPLEMENTATION

TBL reporting measures need to be properly embedded within the strategic planning, organisational strategy and core processes of a company. This implies that a TBL strategy must become integrated into the day-to-day operations, be adequately resourced, and be aligned through the systems and processes of the firm (Dwyer, 2005). The task of integrating TBL into a tourism organization involves several challenges to be discussed below.

### Lack of Management Awareness

Resistance to implementation of TBL reporting in tourism may be the result of insufficient awareness of benefits which firms

razumijevanje važnosti odgovornosti prema dionicima (Doody, 2010). Turističke tvrtke ne smiju u primjeni modela TBL vidjeti dodatni trošak poslovanja, već ulaganje u stvaranje većeg financijskog povrata i neto koristi za društvo.

### **Integrirano planiranje i poslovne aktivnosti**

Promjene koje traži model TBL trebaju biti dobro integrirane u ključne sustave upravljanja uključujući planiranje, poslovne aktivnosti, odnose prema zaposlenicima, uključivanje zajednice, upravljanje informacijama, upravljanje okolišem i sustave ocjenjivanja i nagrađivanja menadžera. Holistički pristup, kakvog zahtijeva model TBL, traži značajnu promjenu kulture unutar tvrtke pri čemu se osobita pažnja posvećuje vrijednostima, etosu, misiji i dugoročnoj reputaciji tvrtke, uključujući i onoj dionika, angažmanu zaposlenika itd. (Dwyer, Teal, Kemp i Wah, 2000). Tako je TBL važan i kao pokretač promjene kulture unutar tvrtke. Organizacije koje nastoje usvojiti model TBL kao filozofiju razvile su i provode obuku i procese koji pružaju podršku menadžmentu i djelatnicima, a cilj im je djelatnike obučiti o problemima i poteškoćama koje donosi TBL. Igranje uloga, *benchmarking* i mentorstvo neki su od mogućih načina na koji se može razvijati obuka TBL (Parker, 2011). Implikacije primjene takvih aktivnosti u turizmu i ugostiteljstvu do sada nisu istraživane.

### **Vrijednost za dionike nasuprot vrijednosti za vlasnike**

Usvajanje pristupa TBL počinje redefiniranjem ciljeva tvrtke s maksimalnog povećanja „dobiti za vlasnike“ na maksimalno povećanje „vrijednosti za dionike“, što predstavlja posve različiti cilj, s većim brojem onih kojima će tvrtka donijeti korist. Načelno, TBL dokida primat vlasnika te se

can achieve by implementing environmental practice, as well as the absence of fully understanding responsibility to stakeholders (Doody, 2010). Operators must overcome the tendency to regard such implementation as a cost of doing business rather than an investment in generating higher financial returns and net benefits to society.

### **Integrated Planning and Operations**

Changes required for TBL reporting need to be well integrated into core management systems including planning, operations, employee relations, community involvement, information management, environmental management and management appraisal and reward systems. Taking the holistic approach demanded by TBL requires significant internal cultural change in a business firm, with detailed attention paid to values, ethos, mission and long term corporate reputation, stakeholder inclusively, employee engagement and so on (Dwyer, Teal, Kemp and Wah, 2000). Thus TBL is also important as a lever for cultural change within the company. Organisations committed to integrating TBL as a philosophy have developed and implemented training and processes to support management and staff, educating employees about the challenges and difficulties presented by the TBL. Role playing, benchmarking, and mentoring are examples of developmental opportunities amenable to TBL training (Parker, 2011). The implications of implementing such activities in tourism and hospitality have been ignored by researchers.

### **Stakeholder Value vs Shareholder Value**

As argued above, the adoption of a TBL perspective begins with redefining the objectives of the business from maximizing “owner profits” to maximizing “stakeholder value,” a very different goal with a broader set



tako primat dobiti kao jedinog cilja zamjenjuje trima različitim ciljevima (Stoddard *et al.*, 2012). Međutim, ne postoji univerzalno prikladna obračunska jedinica pomoću koje bi se ta tri različita cilja mogla uspoređivati. Teoretski, to može dovesti do toga da tvrtka izgubi fokus i nastoji ostvariti mnoge, možda i međusobno proturječne ciljeve. Ako se to dogodi, to će u konačnici vjerojatno rezultirati nedjelotvornošću. Ili, kako se to kaže, tko služi mnogim gospodarima, ne služi ni jednom.

U vezi s navedenim, jedan od problema je da do sada model TBL sam po sebi tvrtkama nije ponudio način na koji će određivati prioritete među zahtjevima raznih grupa dionika, odnosno on ne pomaže menadžerima kad između želja dviju grupa dionika koji su međusobno suprotstavljeni odabere samo jednu. Primjerice, predložena ulaganja u turizam od kojih se očekuje veliki povrat vlasnicima mogu izazvati zabrinutost u lokalnoj zajednici zbog učinaka koje će na nju imati. Kako pomiriti različite stavove prema razvoju turizma?

Naredni problem je da tržišni akteri često ne razmišljaju dugoročno, već su usredotočeni na kratkoročnu profitabilnost, kao primjerice kod plaćanja zaposlenika i određivanja strukture dividendi. Tipično je da su organizacijske strukture tvrtke i načini stimuliranja, od upravljanja rizicima do nagrađivanja, i dalje usredotočeni na trenutni uspjeh. Jednostruka bilanca djelotvoran je pokretač društvene dobrobiti samo ako se javno i kolektivno djelovanje brine o problemima tržišnog neuspjeha i troškovima koje negativne posljedice poslovanja tvrtki imaju za društvo (Shergold, 2012).

### **Ponašanja i stavovi**

Postoji nekoliko ključnih oblika ponašanja i stavova koje turističke tvrtke koje žele primijeniti model TBL trebaju imati (Suggett i Goodsir, 2002).

of beneficiaries. Conceptually, TBL removes the primacy of shareholders and, thereby, the primacy of profit as the single objective of profit is replaced by three different objectives. (Stoddard *et al.* 2012). However, there exists no universally appropriate unit of account by which to trade off across the three different objectives. Theoretically, this has the potential to cause business to lose focus and pursue plural and possibly inconsistent objectives. In this event, the outcome is likely to be inefficiency. As is often said, he who serves many masters is responsible to none.

A related challenge is that, to date, TBL in itself offers business no means of prioritizing among the requirements of different stakeholder groups. That is, it does not help the company manager to trade off the wishes of one group against those of another when the needs of different stakeholder groups are in conflict. An obvious situation would be where proposed tourism investments projected to deliver high returns to owners, create community concern as to their impacts. How are the different attitudes to tourism development to be reconciled?

An additional challenge is that market actors tend not to think long term as evidenced by employee remuneration and dividend structures to reflect short-term profitability. Typically, the organisational structures and incentives of corporate life, from risk management to remuneration, remain focussed on immediate success. The single bottom line is only effective as a driver of social benefit if public and collective action address evidence of market failure and the societal cost of negative externalities (Shergold, 2012).

### **Behaviours and Attitudes**

There are several essential behaviours and attitudes that are required in tourism firms seeking to adopt the TBL approach (Suggett and Goodsir, 2002).

*Važnost odgovornosti.* TBL se zasniva na pretpostavci da tvrtke nisu odgovorne samo vlasnicima za to da ostvare povrat na uloženo, već i dionicima za to koliko, u okviru svojeg djelovanja i mogućnosti, pridonose održivom razvoju. Takvo je poimanje odgovornosti najčešće iskazano vizijom ili misijom i ugrađeno je u „organizacijsku kulturu“ tvrtke (Dwyer *et al.*, 2000).

*Važnost transparentnosti.* Model TBL povećava transparentnost izvještaja koje tvrtka podnosi svojim dionicima. Cjelovitija slika tvrtke može se stvoriti objavljivanjem podataka o okolišu, društvu i financijama. Prepoznavanje legitimnosti „prava dionika da znaju“ i važnosti otkrivanja višedimenzionalnih rezultata i utjecaja moćna je ideja utkana u TBL, a može je se ugraditi i u „viziju“ i misiju tvrtke, komunikaciju s dionicima i u sadržaj javnih izvještaja. Ta transparentnost treba biti ugrađena u organizacijsku kulturu čime se omogućava da taj proces svima bude jasno vidljiv (Dwyer *et al.*, 1998/99). Berrone, Surroca i Tribo (2007) potvrdili su važnost javnog objavljivanja etičkih praksi zahvaljujući kojima ulagači mogu, prilikom donošenja odluka o ulaganjima na financijskim tržištima, u obzir uzeti i buduće očekivane koristi. Stoga se otkrivanje etičkih vrijednosti i vjerovanja koja su u skladu s onima dionika čini mudrom strategijom koju bi menadžeri trebali primjenjivati.

*Važnost angažmana dionika.* Razvoj strategija TBL, aktivnosti i indikatora uključuje i suradnju s dionicima. Kako je već navedeno, tvrtke bi trebale pokušati privući dionike čiji su ključni ciljevi i vrijednosti slični njihovima (Pollock, 2012). Štoviše, formalizirani, suradnički i smisleni angažman dionika, radije nego *ad hoc* pristup, ključan je prilikom integriranja modela TBL u poslovne strategije i aktivnosti. Tvrtke moraju razumjeti, ustanoviti i ocijeniti kako njihova aktivnost utječe na dionike, koje su glavne brige/problemi koje dionici imaju i kako se njima pristupa te trebaju paziti da njihove pozitivne inicijative budu poznate.

*Commitment to Accountability.* TBL is founded on the assumption that firms are accountable not only to shareholders for generating returns but also to stakeholders for contributing, within their context and capabilities, to sustainable development. This notion of accountability is most often expressed in the “vision” or mission statement and is inculcated in its “organizational culture” (Dwyer *et al.*, 2000).

*Commitment to Transparency.* TBL reporting increases the transparency of the company’s reports to its stakeholders. A more complete picture of the company can be communicated through the disclosing of environmental, social and financial information. Recognizing the legitimacy of stakeholders’ “right to know” and disclosing multidimensional results and impacts is a powerful idea embodied in the TBL that can be included in the company “vision” or mission statement, its communication with stakeholders, and in the actual content of its public reporting. That transparency needs to be embedded into the organizational culture, allowing the process to be viewed openly by all (Dwyer *et al.*, 1998/99). Recently, Berrone, Surroca and Tribo (2007) have affirmed the relevance of ethical disclosure practices, as investors may be able to internalize the expected future benefits through their investment decisions in financial markets. Consequently, revealing ethical values and beliefs in accordance to those of the stakeholders appears to be a sound strategy for managers to follow.

*Commitment to Stakeholder Engagement.* The development of TBL strategies, activities, and indicators involves collaboration with stakeholders. As argued above, firms should attempt to attract stakeholders that are in alignment with the core purpose and values of the company (Pollock, 2012). Moreover, formalised, collaborative and meaningful stakeholder engagement, rather than an *ad hoc* approach, is an essential component to integrating TBL into business strategies and operations. Businesses must understand, identify, and evaluate how their activity affects

Međutim, oko angažmana dionika javljaju se neki problemi. Model TBL tvrtkama ne nudi sredstvo pomoću kojega će moći odrediti koji zahtjevi raznih grupa dionika trebaju dobiti prioritet. Model TBL tvrtkama ne pomaže kad se trebaju odlučiti između želja međusobno suprotstavljenih dionika. Čije bi mišljenje trebalo pobijediti? Model TBL ne nudi odgovor na pitanja pravednosti.

*Važnost „liderstva“.* Kroz ‘svjesno liderstvo’ turističke tvrtke postaju nositelji promjene u svojim sredinama čime ih čine boljima. Svjesni lideri mentoriranjem, motiviranjem, razvijanjem i inspiriranjem ljudi grade povjerenje i kod njih pobuđuju stvaran angažman. Za stvaranje visoke razine povjerenja u tvrtku i postizanja dobrih rezultata ništa nije važnije od kvalitete i shvaćanja važnosti liderstva na svim razinama organizacije (Mackey, 2005).

*Poticanje promjene kulture.* Organizacije posvećene usvajanju modela TBL kao filozofije trebaju razviti i provoditi obuku i procese koji podržavaju menadžment i djelatnike te poučiti zaposlenike o problemima i poteškoćama koje će im donijeti primjena modela TBL (Parker, 2011). Glavni sustavi upravljanja u koje bi trebalo ugraditi model TBL uključuju planiranje, poslovne aktivnosti, odnose među zaposlenicima, uključivanje u život zajednice, upravljanje informacijama, upravljanje okolišem i sustave za ocjenjivanje i nagrađivanje menadžera (Dwyer, 2005). Holistički pristup kakvoga traži model TBL može zahtijevati značajne interne promjene organizacijske kulture. Hibridne tvrtke stvaraju vrstu kompanijske kulture koja je drugačija od one u tradicionalnim tvrtkama. One imaju kulturu kojoj su glavna obilježja povjerenje, autentičnost, transparentnost, poštenje, učenje i osnaživanje (Sisodia, 2013).

stakeholders, what the main concerns/issues of stakeholders are, and how they are being addressed; and they need to ensure that their positive initiatives are being recognized.

There are some problems, however, with the commitment to stakeholder engagement. TBL offers business no means of prioritizing among the requirements of different stakeholder groups. But TBL reporting does not help the business operator to trade off the wishes of one group against those of another when the needs of different stakeholder groups are in conflict. Whose judgment should prevail? TBL does not provide answers to these questions of fairness and equity

*Commitment to ‘leadership’.* Through ‘conscious leadership’ tourism operators become agents of change in their community to make it a better place. Conscious leaders lead by mentoring, motivating, developing, and inspiring people, building trust and eliciting genuine engagement. Nothing is more important for creating high levels of organizational trust and performance than the quality and commitment of the leadership at all levels of the organization (Mackey, 2005).

*Facilitating Cultural Change.* Organisations committed to integrating TBL as a philosophy must develop and implement training and processes which support management and staff, and educate employees about the challenges and difficulties presented by the TBL (Parker, 2011). Core management systems into which TBL should be integrated include planning, operations, employee relations, community involvement, information management, environmental management and management appraisal and reward systems (Dwyer, 2005). Taking the holistic approach demanded by TBL may require significant internal cultural change in an organisation. Hybrid firms create a different kind of company culture than traditional businesses. They have cultures that are TACTILE – full of trust, authenticity, caring transparency, integrity, learning, and empowerment (Sisodia, 2013).

## Utvrđivanje i biranje indikatora

Sposobnost turističkih tvrtki da očuvaju sebe i okoliš ovisi o njihovoj sposobnosti da razumiju kakav utjecaj mogu imati na druge. Postoji iscrpna znanstvena literatura o okolišnim i društvenim indikatorima turizma (Bossel, 1999). Indikatori su veoma važni za uspjeh nadziranja okoliša i izvještaja koje sačinjavaju tvrtke jer predstavljaju osnovu za objektivno ocjenjivanje poslovnih rezultata tvrtke. Indikatori funkcioniraju kao 'ravnalo' pomoću kojega tvrtke mogu ocijeniti kako postižu konkretne ciljeve (Suggett i Goodsir 2002).

Međutim, razvijanje visoko kvalitetnih indikatora za primjenu modela TBL i izvještavanja jedan je od ključnih problema i još uvijek nije ustanovljen jedinstveni lagan i točan način na koji bi ih se moglo razviti i o njima izvještavati.

Globalna inicijativa za izvještavanje (GRI) je organizacija osnovana kako bi se podržao model TBL i stvorile smjernice za izvještavanje o društveno odgovornom poslovanju. GRI je prvi uveo i razvio detaljan Okvir za izvještavanje o društveno odgovornom poslovanju koji se koristi diljem svijeta. Misija GRI je stvoriti standardne postupke za izvještavanje o društveno odgovornom poslovanju za sve tvrtke i organizacije. Okvir predstavlja sustav izvještavanja koji u sebi sadrži metriku i metodu za mjerenje i izvještavanje o utjecajima i rezultatima vezanima uz održivost. Kako u radu Globalne inicijative za izvještavanje aktivno sudjeluju predstavnici iz poslovnog svijeta, organizacije iz cijeloga svijeta koje se bave računovodstvom, ulaganjem, okolišem, ljudskim pravima i istraživanjem te radničke organizacije, GRI je postao međunarodno prihvaćen okvir za izvještavanje o društveno odgovornom poslovanju. Ako to žele, organizacije mogu naputke koje on nudi koristiti prilikom sastavljanja izvještaja o ekonomskim, okolišnim i društvenim dimenzijama svojih aktivnosti, proizvoda i usluga (GRI 2002). GRI metodologija pruža okvir za izvještavanje koji promiče usporedivost među organizacijama

## Identifying and Selecting Indicators

The ability of a tourism operator to sustain itself and the environment depends on its ability to understand the type of impacts that it may have. There is a substantial research literature on environmental and social indicators for tourism (Bossel, 1999). Indicators are critical to the success of environmental monitoring and reporting by firms as they provide the basis for objective performance assessment. Indicators function as a 'measuring stick', by which companies can evaluate how they are accomplishing explicit goals (Suggett and Goodsir 2002).

However, developing high-quality indicators for TBL implementation and reporting is a substantial challenge, and there is no one easy or correct way to develop and report them.

The Global Reporting Initiative (GRI) is an organisation established to support TBL and sustainability reporting guidelines. GRI has pioneered and developed a comprehensive Sustainability Reporting Framework that is widely used around the world. GRI's mission is to make sustainability reporting standard practice for all companies and organizations. Its Framework is a reporting system that provides metrics and methods for measuring and reporting sustainability-related impacts and performance. The GRI, incorporating the active participation of representatives from business, accountability, investment, environmental, human rights, research and labour organisations from around the world, has emerged as the internationally accepted framework for sustainability reporting. Guidelines are for voluntary use by organisations for reporting on the economic, environmental, and social dimensions of their activities, products, and services (GRI 2002). The GRI methodology provides a framework for reporting that promotes comparability between reporting organisations while recognising the practical considerations of collecting and presenting information across diverse reporting organ-

koje ju primjenjuju, a pri tome uzima u obzir praktične probleme prikupljanja i prezentiranja informacija u različitim vrstama organizacija. Naglašava potrebu za razvijanjem tehnika koje tvrtkama pomažu da sastave konzistentnije i detaljnije izvještaje o ekonomskim, okolišnim i društvenim dimenzijama svojih aktivnosti, proizvoda i usluga. Cilj Globalne inicijative za izvještavanje je povećati kvalitetu, točnost i korisnost izvještaja o društveno korisnom poslovanju. Danas model TBL predstavlja format kojega tvrtke najviše koriste za tu svrhu (Robins, 2006).

GRI metodologija još ne nudi detaljne definicije i razloge za korištenje mnogih svojih indikatora te ne uzima u obzir ni specifične uvjete u pojedinim zemljama, osobito s obzirom na ustanovljene indikatore. Nedavno je GRI kritiziran zbog navodne neusklađenosti jer ne postoji jasan nad-okvir koji bi pomogao prilikom izbora indikatora i doveo ih u međusobnu vezu (Brown, De Jong i Lessidrenska, 2009). Dok su neke turističke tvrtke, osobito hotelski lanci, uspješno prihvale GRI i druge okvire poput Green Globe, ISO 14001 standarda za upravljanje okolišem i Programa eko-upravljanja i revizije (EMAS), drugi imaju eklektičniji pristup u kojemu razmatraju indikatore koje koriste druge tvrtke i iz različitih izvora uzimaju one koje im najviše odgovaraju (Bernardo, Casadesus, Karapetrovic i Heras, 2009). Nažalost, turističke tvrtke su do sada često zanemarivale potencijalnu važnost indikatora u promoviranju boljeg razumijevanja utjecaja turizma na okoliš i njegovog socio-kulturnog utjecaja te kao potpore izvještavanju pomoću TBL (Petrić i Pranić, 2009).

### Mjerenje u modelu TBL

Najveći problem je razumijevanje odnosa u kojemu se indikatori koje rabi TBL međusobno nalaze, a to je 'zajednička' bilanca, a ne mjerenje toga kako se ekonomske, okolišne i društvene dimenzije uklapaju u tri odvojene bilance. Certificirani programi i objav-

isations. It emphasizes the need to develop techniques that enhance the ability of firms to report more consistently and more comprehensively on the economic, environmental, and social dimensions of their activities, products, and services. The GRI's objective is to enhance the quality, rigor, and utility of sustainability reporting. To date, the TBL is the format most commonly chosen by business for this purpose (Robins, 2006).

The GRI methodology does not yet provide detailed definitions or justifications for many of its indicators, nor does it take into consideration specific conditions in different countries, particularly in relation to established indicators. Recently, the GRI has been criticised for its alleged incoherence in the sense that there is no apparent over-arching framework that guides the selection of indicators and ensures their relationships one to another (Brown, De Jong and Lessidrenska, 2009). While some tourism companies, particularly hotel chains, have successfully adopted the GRI and other frameworks such as Green Globe, the ISO 14001 environmental management standard and the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS), others take a more eclectic approach where they review indicators used by other companies and adopt the most appropriate from various sources (Bernardo, Casadesus, Karapetrovic and Heras, 2009). Unfortunately to date, tourism operators generally have neglected the potential relevance of indicators to promote a better understanding of tourism's environmental and socio-cultural impacts and as an underpinning for TBL reporting (Petrić and Pranić, 2009).

### Measuring the TBL

A major challenge is to understand how the indicators employed in TBL interrelate - the 'joined-up' bottom line, rather than measuring how the economic, environmental and social dimensions fit into three separate bottom lines. Certificate programs and

ljeni indikatori naglasak stavljaju na kvalitete života društva i okoliša, ali kreatori politike još nisu prihvatili standardiziranu metodu koja bi pomirila mnoge dimenzije održivosti ili ih vrednovala prema vrijednostima zajednice. Kako ne postoji jedan jedinstveni način da se novčano izmjeri korist koju ostvaruju društvo i okoliš, kao što je to moguće kod mjerenja dobiti, tvrtke ne mogu iz sve tri bilance izračunati konačnu sumu. Neki smatraju da je taj cilj i nemoguće postići (Norman i MacDonald, 2003). Osobit problem predstavlja društveno izvještavanje. Utjecaji neke organizacije na društvo su raznovrsni barem koliko i utjecaji na okoliš, ako ne i raznovrsniji. Usprkos nekim nedavnim pokušajima da se izvještavanje TBL novčano kvantificira i to novčanim kvantificiranjem rezultata turističkih tvrtki prema vrijednostima koje definiraju stanovnici zajednice (Tyrrell, Paris i Biaett, 2013), društveni utjecaji vezani su uz različite vrijednosti te ih razne grupe dionika doživljavaju različito. Analiza utjecaja na društvo u tome bi mogla igrati važnu ulogu (IAIA, 2013). Bilo je pokušaja da se novac koristi kao zajednički nazivnik, npr. tako da se odredi novčana vrijednost troška popravljivanja štete učinjene okolišu ili troška liječenja ozlijeđenog radnika. Novčana formula, međutim, ima svoja ograničenja: npr. koja je novčana vrijednost izumiranja vrsta ili eksploatiranja djece za rad u tvornicama trećeg svijeta dok proizvode predmete koje će kupovati turisti? U biti, svaka bi vrijednost određena u dolarima zapravo bila formirana na osnovu pojedinačne prosudbe i stoga bi bila podložna preispitivanju (Robins, 2006). Dok se (ako se to ikada bude moglo) ne stvori i široko ne prihvati zajednički sustav mjerenja, računovodstvo za tri sektora modela TBL i izvještavanje o njemu nastaviti će se voditi prema odvojenim mjerilima i o njima će se izvještavati odvojeno i prema različitim indikatorima.

published indicators have given emphasis to social and environmental qualities of life, but policy makers currently have not adopted a standardized method for reconciling the many dimensions of sustainability or valuing those dimensions based on community values. Because there is no single way in monetary terms to measure the benefits to the society and environment as there is with profit, it does not allow for businesses to sum across all three bottom lines. Some commentators argue that this is an unachievable aim (Norman and MacDonald, 2003). Social reporting is particularly challenging. An organization's social impacts are at least as diverse as its environmental impacts, if not more so. Despite some recent attempts to quantify TBL reporting by monetary quantification of tourism business performance using values defined by community residents (Tyrrell, Paris and Biaett, 2013), social impacts are value laden and therefore perceived differently by different stakeholder groups. There is scope for social impact analysis to play an important role here (IAIA, 2003). Attempts have been made to use money as the common denominator, for example, by putting a monetary value on the cost of restoring environmental damage or the cost of treating an injured worker. There are, however, limits to the success of a monetary formula, for example, what monetary value can be put on the extinction of a species, or the exploitation of child workers in third world factories making items for tourism shopping? At bottom, any imputed dollar value would, ultimately, rest on individual judgment and consequently, be open to legitimate challenge (Robins, 2006). Until (if ever) a common measurement is created and achieves broad acceptance, the accounting and reporting of the three sectors of the TBL will continue to be measured and reported separately and against selected indicators.



## Granice

Važan dio procesa izvještavanja TBL je definiranje granica područja aktivnosti za koje se mjere rezultati poslovanja vezani uz okoliš i društvo. Obično se prakse TBL definiraju kao one koje obuhvaćaju aktivnosti nad kojima neka organizacija ima kontrolu ili na koje ima utjecaja. Iako je takve aktivnosti u većini slučajeva lako identificirati, to nije slučaj kod organizacija koje neke svoje poslovne aktivnosti prepuštaju drugim tvrtkama, imaju brojne ugovorne partnere, ulaze u zajednička ulaganja s drugim tvrtkama ili imaju brojne dobavljače. Kad je riječ o organizacijama u turizmu i ugostiteljstvu, učinci njihovih operacija mogu biti dalekosežni te mogu imati dugačke vrijednosne lance koje je teško identificirati (Zhang, Song i Huang, 2009). Idealno je da se od dionika traži da ocijene gdje vide granice u izvještavanju o pojedinoj organizaciji. Za organizacije koje su tek počele primjenjivati izvještavanje TBL možda je bolje da u početku izvještavaju o užem području, a da kasnije, kako budu sve iskusnije, područje svojeg izvještavanja proširuju.

## Praćenje poslovnih rezultata

Praćenje poslovnih rezultata ključna je sastavnica svakog sustava planiranja ili upravljanja (Dwyer *et al.*, 2009). Preciznije, praćenje rezultata korisno je za: vrednovanje djelotvornosti neke poslovne aktivnosti kroz proces financijske kontrole; pružanje informacija menadžmentu koje će mu pomoći da bude odgovorniji i transparentniji; dobivanje informacija o zadovoljstvu kupaca koje će omogućiti da marketinške aktivnosti budu uspješne; izbjegavanje nepredvidljivih negativnih utjecaja na društvo koji proizlaze iz neke poslovne aktivnosti; inkorporiranje promjena koje se mogu javiti izvan same poslovne aktivnosti (Figge *et al.*, 2006). Turističke tvrtke trebaju odrediti vlastite indikatore i postaviti ih u kontekst svojih širih poslovnih okruženja, radeći u partnerstvu sa svojim zajednicama i usklađujući ih sa svojim poslovnim ciljevima.

## Boundaries

Defining boundaries for the purposes of environmental and social performance measurement is an important part of the TBL reporting process. Typically, the scope of TBL practice is defined as including operations over which an organization has control or influence. While this is straightforward in many cases, it is less clear for organizations that outsource operations, use contractors extensively, have joint ventures, or engage numerous suppliers. In the case of tourism and hospitality organizations the effects of their operations may be far reaching with extended value chains that are difficult to identify (Zhang, Song and Huang, 2009). Ideally, stakeholders will be consulted to assess how they perceive the reporting boundaries of an organization. Organizations undertaking TBL reporting for the first time may prefer to scope their initial report narrowly, with the aim of broadening reporting boundaries over time as experience develops.

## Performance monitoring

Monitoring is an essential component of any planning or management system (Dwyer *et al.*, 2009). Monitoring specifically aids in: the evaluation of an operation's effectiveness through a financial control process; providing information for management to assist with accountability and transparency; providing information on consumer satisfaction for successful marketing activities; avoiding unforeseen negative and social impacts arising from an operation's actions; incorporating changes that may occur in an operation's external environment (Figge *et al.*, 2006). Tourism operators will need to identify their own indicators and set them within the context of their broader business environments, working in partnerships with their communities and matching them with their business objectives.

Izvjestavanje o velikom broju indikatora ne vodi nužno ka povećanju ili poboljšanju sveukupnih rezultata TBL. Štoviše, važnost i priroda indikatora mogu se s vremenom promijeniti. Prikladnije je izvještavati o malom broju relevantnih indikatora i pokazati da je došlo do poboljšanja rezultata. Turističke tvrtke će se također trebati suočiti s problemima primjene nove paradigme izvještavanja. Kako se podrazumijeva da koncept modela TBL treba ugraditi u filozofiju, vrijednosti i poslovno planiranje organizacije, računovodstvo TBL ne prestaje nakon prvog izvještaja. To je kontinuirani proces praćenja, vrednovanja, ocjenjivanja i poboljšavanja organizacijskih procedura. Međutim, kontinuirano praćenje utjecaja može predstavljati relativno veliko financijsko opterećenje za male i srednje tvrtke koje su brojne u svjetskoj turističkoj industriji.

Nudi li model TBL doista zajednici priliku da poslovne rezultate prati djelotvornije nego se to prije činilo ili ga tvrtke naprosto koriste kao alat u odnosima s javnošću? Izvjestavanje TBL često se politički zloupotrebljava, primjerice za prikrivanje destruktivnih praksi, umanjivanje važnosti istraživačkih napora ili truda ekoloških aktivista ili za odvratanje pozornosti od ozbiljnih pitanja (Buckley, 2003). Bez temeljitog ocjenjivanja ili revizije izvještaja TBL, nemoguće je odgovoriti na to pitanje. Ni TBL ni druga javna demonstriranja društveno odgovornog poslovanja ne mogu se uzeti pretjerano ozbiljno osim ako i sve dok ih se ne podvrgne temeljitoj i neovisnoj reviziji. Očigledan uspjeh koji je model TBL do sada polučio snažno ukazuje na to da javnost kroz organizirane grupe unutar zajednica, nevladine udruge, medije i vlasti zahtijeva bolji protok informacija o tvrtkama.

### **Troškovi uvođenja modela TBL**

Ako ne usvoje širi pogled na svoje ciljeve, tvrtke koje primjenjuju izvještavanje TBL neizbježno će vagati poboljšanje kva-

Reporting against a large number of indicators does not necessarily enhance or improve overall TBL performance. Moreover, the importance and materiality of indicators may change over time. A more appropriate approach is to report on a small number of relevant indicators and demonstrate performance improvements. Tourism operators will also need to confront the challenges of adopting the new paradigm of reporting. Since the concept of the TBL is intended to be integrated into the philosophies, values and business planning of the organization, TBL accounting does not end with the first report. It is a continual process of monitoring, assessment, evaluation and amendment of organizational procedures. Continual monitoring of impacts may, however, place a relatively heavy financial burden on small to medium enterprises that characterise the tourism industry worldwide.

Does TBL really offer the community an opportunity to monitor business performance more effectively than in the past, or, is it simply being used by business as a public relations tool? TBL reporting has been subject to political misuse such as camouflaging destructive practices, diluting research efforts or environmental activists, or to divert attention away from issues (Buckley, 2003). Without effective assessment or auditing of TBL reports, the question cannot be answered. Neither TBL nor other public demonstrations of corporate social responsibility can be taken too seriously unless and until they are subject to thorough and independent audit. The apparent success of TBL so far strongly indicates that this enhanced flow of corporate information is in public demand by organized community groups of the general public, NGOs, the media, and branches of government.

### **Implementation costs**

Unless the wider perspective of the firm's objectives is adopted, businesses involved in TBL reporting will inevitably weigh improv-

litete društva i okoliša s jedne i troškove provođenja takvog modela s druge strane. Troškovi primjene modela TBL vjerojatno će biti mali u usporedbi s troškovima sustava upravljanja koji prikupljaju potrebne podatke. Veće tvrtke, zbog lakšeg pristupa resursima, u dobroj su poziciji da naprave znatne pomake u održivom poslovanju, osobito ako prilikom uvođenja načela održivosti i njihovog provođenja mogu koristiti svoje postojeće djelatnike. Budući da manjim turističkim tvrtkama mogu nedostajati razne vještine i kompetencije potrebne za integriranje modela TBL u njihov rad, njegova primjena zahtijeva predanost vlasnika i menadžmenta pa stoga i alokaciju resursa. Na taj način prihvaćanje modela TBL postaje investicija kojom se održava konkurentna prednost i tokom vremena generira neto koristi za društvo. Veća brojnost malih tvrtki u svjetskom turizmu nije, međutim, razlog da se model TBL ne prihvati, pa makar i u manjem obimu nego kod većih tvrtki. Alati za male tvrtke koji mogu pomoći kod implementacije najboljih praksi u turizmu dostupni su na <http://toolkit.smallbiz.nsw.gov.au/part/17/84/363>.

### **Obavezno nasuprot neobaveznom izvještavanju**

Vlasti imaju ključnu ulogu u podržavanju modela TBL kao dijela šireg plana izvještavanja o društvenoj odgovornosti tvrtki i održivosti okoliša. Vlasti bi možda trebala pomoći oko promicanja mjerenja, izvještavanja i revizije pomoću TBL (i objašnjavanja njihove važnosti za stvaranje šire koristi za destinaciju). Model TBL se u poslovnom sektoru može promovirati kao sredstvo poboljšanja konkurentnosti. Međutim, pritisak vlasti na tvrtke da usvoje model bit će djelotvoran samo ako mu sva vladina tijela pristupe jednako disciplinirano.

Bez uključivanja vlasti bit će veoma teško postići dosljedniji i standardiziraniji pristup izvještavanju. Način na koji bi vlasti trebale učiniti trebao bi biti kombinacija po-

ing social and environmental quality against compliance costs. TBL reporting implementation costs are likely to be small compared to the cost of the management systems needed to collect the underlying information. Larger businesses, due to their access to resources, are well placed to make significant inroads into operating sustainably, particularly if they can utilise their own staff to become involved and committed to the principles of sustainability. Since the different skills and competencies required to integrate TBL may be lacking within many smaller tourism businesses, its implementation requires owner-management commitment and thus allocation of resources. In this manner, adoption of TBL becomes an investment to maintain competitive advantage and to generate net benefits for society over time. There are no compelling reasons, however, why the predominance of small firms in the tourism industry globally should preclude adoption of TBL reporting, even if not as comprehensive as that appropriate for larger firms. To help in implementing best practice in the tourism industry generally, small business kits are available online <http://toolkit.smallbiz.nsw.gov.au/part/17/84/363>.

### **Mandatory versus optional reporting**

Governments have a crucial role in supporting TBL as part of the broader corporate social responsibility and environmental sustainability reporting agenda. Some form of government support may be needed (and justified in terms of the wider destination benefit) to promote TBL measurement, reporting and auditing. TBL reporting can be promoted to the business sector as a means for improving competitiveness. Government pressure on business to adopt TBL reporting will only be credible, however, if government bodies are subjected to the same discipline.

Without government involvement, it will be very difficult to achieve a consistent and more standardised reporting approach. Government approach would need to involve a

maganja, promocije i edukacije. U idealnom obliku, vlasti bi svoj pristup trebale bazirati na stimulacijama, radije nego na nametanju propisanih zahtjeva. Da bi vlasti pokazale da su usvojile model TBL, dionicima treba dati priliku da se doista uključe u procese odlučivanja i izvještavanja. Međutim, vlasti bi trebale biti i dovoljno osjetljive za nejednake mogućnosti i resurse malih turističkih tvrtki. Vladini propisi također su neophodni kako bi se ublažili učinci neinternaliziranih troškova i neodgovornog ponašanja koje se u poslovanju javlja u cijelome svijetu (Dwyer i Kim, 2003).

### **Uloga kodeksa ponašanja**

Diljem svijeta mnogi sektori u turizmu uključili su se u održivi razvoj pokretanjem dobrovoljnih inicijativa. Među njima je najvažnije kreiranje kodeksa ponašanja, ili drugim riječima, „skupa očekivanja, ponašanja i pravila koje su napisali sudionici u toj industriji, (često naizmjenično) s naglaskom na akreditaciju turističkih tvrtki“. (Newsome, Moore i Dowling, 2002:223–230). Kodeksi ponašanja i certificiranje te inicijative za edukaciju mogu imati važnu ulogu u poticanju pristupa TBL kod održivih poslovnih operacija u turizmu. Samostalno uvođenje takvih praksi upravljanja smanjuje troškove provođenja modela TBL, a usto akreditacije kupcima i industriji jamče da turistička tvrtka ima kvalitetne poslovne prakse i da posluje profesionalno. One kupcima daju priliku da, s obzirom na njihovu legitimnost i kvalitetu, informirano i dobro izaberu turistički proizvod (Bergin-Seers i Mair, 2008). Iz perspektive poslovanja, turističke akreditacije kvalitetnim turističkim tvrtkama omogućavaju da pokažu kako im je važno pružiti kvalitetu, pouzdanost, profesionalnost, dobru brigu o kupcima i imati odgovarajuće osiguranje te poštivati nadležne propise. Uvođenje profesionalnog kodeksa ponašanja kao podrške modelu TBL podrazumijeva da bi politike i ponašanja organizacije treba-

combination of facilitation, promotion and education. Ideally, governments should provide incentive-based approaches rather than imposing prescriptive requirements. For the government to demonstrate a commitment to TBL, opportunities need to be created for stakeholders to genuinely engage in decision-making and reporting. However governments should be sensitive to the capabilities and resources of small tourism firms. Government regulation is also necessary to overcome the effects of non-internalized costs and free-rider behaviour which characterize business operations globally (Dwyer and Kim, 2003).

### **Role for Industry Codes**

Globally, many tourism industry sectors have responded to sustainable development through the establishment of voluntary initiatives. Chief among these are codes of conduct, that is “ a set of expectations, behaviours or rules written by industry members, (often interchangeably) with an emphasis on accreditation of operators.” (Newsome, Moore and Dowling, 2002:223–230). Industry codes of conducts and certification, and educational initiatives have a potentially valuable role to play in fostering a TBL approach to sustainable business operations in the tourism industry. Not only do self-management practices reduce TBL compliance costs, but accreditation schemes also provide consumers and the industry with an assurance that a tourism operator is committed to quality business practices and professionalism. They give consumers the opportunity to make an informed and confident choice about the legitimacy and quality of a tourism product (Bergin-Seers and Mair, 2008). From a business perspective, tourism accreditation allows quality operators to demonstrate that they are committed to offering quality, reliability, professionalism, good customer service, and have the relevant insurances in place and meet rele-

li odražavati etičniji pristup ekonomskom, okolišnom i društvenom aspektu poslovanja tvrtke (IISD, 1994; Sasidharan, Sirakaya i Kerstetter, 2002). Ono je sastavni dio procesa ugrađivanja okvira TBL u organizacije i u cjelokupnu strategiju društveno odgovornog poslovanja tvrtki. Time bi one postale i odgovornijima za svoje poslovanje. Prilikom kreiranja kodeksa ponašanja, u obzir bi se trebao uzeti i input koji dolazi od dionika (unutarnjih ili vanjskih), što će, bude li se on valjano pratio i poštivao, kod dionika stvoriti povjerenje.

## 6. ZAKLJUČAK

Ovaj je rad pokušao opisati potencijalnu ulogu modela TBL u poticanju društveno odgovornog poslovanja u turističkim tvrtkama. Razvojem novih poslovnih modela koji povezuju razne dijelove tržišta te vrijednosti i strategija baziranih na misiji, u cijelome svijetu je primjetno sve veće zanimanje za model TBL, kako u poslovnim krugovima tako i kod vlasti. Diljem svijeta i velike i male tvrtke nastoje razumjeti gdje se van samoga tržišta nalaze granice njihovih obaveza i odgovornosti te uključiti šire skupine dionika nego što je to bio slučaj u prošlosti. Računovodstvo TBL nastalo je kao odgovor na potrebe dionika za većom odgovornošću tvrtki za utjecaj njihovog poslovanja na društvo i okoliš. Zbog prostornog ograničenja nemoguće je u ovome radu dati detaljniju analizu modela TBL i izazova koje njegova primjena stavlja pred turističke tvrtke.

TBL je kontinuirani proces učenja u kojemu ne postoji jedan najbolji pristup. Turističke organizacije našle su se pred uzbudljivim izazovom otkrivanja novih načina spajanja ekonomskih, okolišnih i društvenih bilanci. Model TBL je koristan ako menadžeri u njemu vide dobru poslovnu praksu koja pridonosi održivom razvoju. Model TBL, kao instrument za integrirano odlučivanje, neće imati uspjeha ako se u njemu vidi prvenstveno obaveza kojom se zadovoljavaju

vant regulatory requirements. Introducing professional codes of conduct in support of a TBL implies that organisational policies and behaviour would need to reflect a more ethical approach in relation to the economic, environmental and social performance of the firm (IISD, 1994; Sasidharan, Sirakaya and Kerstetter, 2002). This would form part of the integration process of a TBL framework within an organisation and the overall corporate social responsibility strategy. It would also make firms more accountable for the manner in which they operate. Input from stakeholders (internal and external) should be considered when drafting codes of conduct and if monitored and enforced properly, will generate credibility with stakeholders.

## 6. CONCLUSION

This paper has attempted to convey the potential role of TBL in underpinning sustainable operations of tourism businesses. Associated with the development of new business models that blend market- and mission-oriented values and strategies, an increasing interest in TBL is now evident across business and government internationally. Globally, companies large and small are searching for ways to understand the boundaries of their nonmarket accountabilities and responsibilities and to engage with a wider group of stakeholders than has occurred typically in the past. TBL accounting has emerged in response to the demand from stakeholders for greater accountability for the social and environmental impact of the firms operations. Space limitations preclude a more detailed analysis of the nature of TBL and the challenges to its implementation in tourism businesses.

TBL is continual learning processes with no one best approach. The exciting challenge for tourism organizations is to now discover new pioneering ways to join the economic, environmental, and social bottom lines together. TBL reporting will be worthwhile as long as managers see it as good business

vanjski čimbenici koji nemaju nikakvog uloga u poslovanju tvrtke. Turističke tvrtke trebale bi odrediti vlastite indikatore i staviti ih u kontekst svojih širih poslovnih okruženja, radeći u partnerstvu sa svojim zajednicama i povezujući ih sa svojim poslovnim ciljevima. Usto će se trebati suočiti i s problemima primjene nove paradigme izvještavanja koje su opisane u prethodnim poglavljima.

Model TBL može biti ključni dio sveukupne strategije koja ima za cilj potaknuti poslovni svijet, vladina tijela i druge organizacije da preuzmu odgovornost za održivi razvoj. Model TBL ne odnosi se samo na dijeljenje aktivnosti/projekata u "tri bilance", već na usvajanje ključnih načela održivosti organizacija i društva. Čini se da su mnoge tvrtke koje su pokušale primijeniti model TBL na tom putu izgubile jasnu sliku njegove šire vizije i filozofije. Iako je teško svaku bilancu novčano izraziti, pristup TBL može biti koristan kad ga se prilagodi primjeni u zajednici i kad postane "postupak za vrednovanje poslovnih rezultata fokusiran na usvajanje ciljeva društvene dobrobiti, zaštite okoliša i gospodarske održivosti" (Rogers i Ryan 2001, p. 281). Integrirani model TBL ocjenjivanja utjecaja poslovanja na kvalitetu života zajednice treba predstavljati sredstvo pomoću kojega će se vrijednosti zajednice ugraditi u taj proces.

practice as well as contributing to sustainable development. TBL reporting will fail as an instrument for integrated decision making if it is perceived mainly as an obligation to satisfy outsiders with no stake in the business. Tourism operators will need to identify their own indicators and set them within the context of their broader business environments, working in partnerships with their communities and matching them with their business objectives. They will also need to confront the challenges of adopting the new paradigm of reporting that have been discussed.

TBL reporting can be a vital part of an overall strategy aimed at encouraging the business world, government bodies, and other organizations to assume responsibility for sustainable development. TBL is not about compartmentalizing activities/projects in the "three bottom lines," but rather is about integrating core principles that reflect a commitment to a sustainable organization and society. Many operators who have attempted to implement TBL reporting seem to have lost sight of the wider vision and philosophy of the TBL. Notwithstanding the difficulty of monetizing each of the bottom lines, the TBL approach can be valuable when recast for community application and becomes a "process for evaluating performance, focusing on the integration of social wellbeing, environmental protection and economic viability goals" (Rogers and Ryan 2001, p. 281). An integrated TBL community assessment of quality of life impacts must provide a means of incorporating the community values into the process.



**LITERATURA - REFERENCES**

1. Adams, C. and Zutshi, A (2004) Corporate social responsibility: Why business should act responsibly and be accountable. *Australian Accounting Review*. Vol. 14. Issue 3. pp. 31-39
2. Andersson, T. D., Lundberg, E. (2013) Commensurability and sustainability: Triple impact assessments of a tourism event. *Tourism Management*. Vol. 37. pp. 99-109
3. Assaf, A. G., Josiassen, A., Cvelbar, L. K. (2012) Does triple bottom line reporting improve hotel performance?. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 31. No. 2. pp. 596-600
4. Bakshi, B. R., Fiksel, J. (2003) The quest for sustainability: Challenges for process systems engineering. *AIChE Journal*. Vol. 49. No. 6. pp. 1350-1358
5. Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S., Heras, I. (2009) How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 17. No. 8. pp. 742-750
6. Berrone P., Surroca, J., Tribo, J.A. (2007) Corporate Ethical Identity as a Determinant of Firm Performance: A Test of the Mediating Role of Stakeholder Satisfaction. *Journal of Business Ethics*. Vol. 76. No. 1 pp. 35-53
7. Boley, B. B., Uysal, M. (2013) Competitive synergy through practicing triple bottom line sustainability: Evidence from three hospitality case studies. *Tourism and Hospitality Research*. Vol. 13. No. 4. pp. 226-238
8. Bossel, H (1999) *Indicators for sustainable development: Theory, Methods, Applications*. Winnipeg, Manitoba, Canada: International Institute for Sustainable Development.
9. Bricker K., Black, R., Cottrell, S. (2013) *Sustainable Tourism & The Millennium Development Goals: Effecting Positive Change*. Jones and Bartlett Learning, Birmingham, Ma, USA
10. Brown, H. S., De Jong, M., Lessidrenska, T. (2009) The rise of the Global Reporting Initiative: a case of institutional entrepreneurship. *Environmental Politics*. Vol. 18. No. 2. pp. 182-200
11. Buckley, R. (2012) Sustainable tourism: Research and reality. *Annals of Tourism Research*. Vol. 39. No. 2. pp. 528-546
12. Carroll, A. B. (1999) Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & Society*. Vol. 38. No. 3. pp. 268-295
13. Doody, H. (2010) What are the barriers to implementing environmental practices in the Irish hospitality industry?. *Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference (THRIC)*. www.shannoncollege.com
14. Dwyer L. (2005) Relevance of Triple Bottom Line Reporting to Achievement of Sustainable Tourism: a Scoping Study. *Tourism Review International*. Vol. 9. No. 1. pp. 79-94
15. Dwyer, L., Kim, C.W (2003) Destination Competitiveness: a Model and Indicators. *Current Issues in Tourism*. Vol. 6. No. 5. pp 369-413
16. Dwyer L., Teal, G., Kemp, S., Wah, C.Y (2000) Organisational Culture & Human Resource Management in an Indonesian Resort Hotel. *Tourism Culture and Communication*. Vol. 2. No. 1. pp 1-11
17. Dwyer L., Teal, G., Kemp, S (1998/99) Organisational Culture & Strategic Management in a Resort Hotel. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. Vol. 3. No. 1. pp. 27-36
18. Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Scott, N., Roman, C. (2009) Destination and Enterprise Management for a Tourism Future. *Tourism Management*. Vol. 30 pp. 63-74

19. Dwyer L., Faux, J. (2010) Triple Bottom Line Reporting for Sustainable Tourism Development. in Liburd, J., Edwards, D. (eds) *Understanding the Sustainable Development of Tourism*. Goodfellows Publishing, UK
20. Dwyer L., Edwards, D. (2013) Ecotourism and the Triple Bottom Line. in Ballantyne, R., Packer, J. (eds) *The International Handbook on Ecotourism*. Edward Elgar, Cheltenham, UK
21. Elkington, J. (1997) *Cannibals with forks, the Triple Bottom Line of 21st century business*. Capstone Publishing, Oxford.
22. Elkington, J. (2004) Enter the Triple Bottom Line. in Henriques, A., Richardson, J. (eds) *The Triple Bottom Line: Does it all add up?*. London: Earthscan, pp. 1-16. <http://www.johnelkington.com/TBL-elkington-chapter.pdf> Accessed 23 March 2013.
23. Emerson, J. (2003) The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial returns. *California Management Review*. Vol. 45. No. 4. pp. 35-51
24. Ethical Investment Association. <http://www.ethicalinvestment.org.uk>
25. Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. Wagner, M. (2006) The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*. Vol. 11. No. 5. pp. 269–84
26. Gilkison, B. (1999) *Accounting for a clean green environment: Obligations and opportunities for New Zealand businesses and their accountants*. Nelson: New Zealand: Anchor Press Limited.
27. Global Reporting Initiative (GRI) (2002). <http://www.globalreporting.org/guidelines/2002/c52.asp> accessed 20 February 2013.
28. Goel, P. (2010) Triple Bottom Line Reporting: An Analytical Approach for Corporate Sustainability. *Journal of Finance, Accounting & Management*, Vol. 1. No. 1.
29. Goffi G., Cucculelli, M. (2012) Attributes of Destination Competitiveness: the case of the Italian Destinations of Excellence. *Proceedings of the ICOT 2012 Conference, Archanes, Crete, Greece*. 2012.
30. Goodwin, H., Spenceley, A., Maynard, B. (2002) Development of Responsible Guidelines for South Africa. NRI Report No 2692. <http://www.nri.org/projects/nret/main.pdf>.
31. Gray, R., Bebbington, J. (2000) Environmental accounting, managerialism and sustainability. *Advances in Environmental Accounting & Management*. Vol. 1. pp. 1-44
32. Haigh, N., Hoffman, A.J. (2012) Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics*. Vol. 41. No. 2. pp. 126-134
33. Han, H., Hsu, L. T. J., Lee, J. S., Sheu, C. (2011) Are lodging customers ready to go green? An examination of attitudes, demographics, and eco-friendly intentions. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 30. No. 2. pp. 345-355
34. Harris, R. (2000) *The Triple Bottom Line to Savings: Water, energy and waste reduction*. USEPA.
35. Hart, S., Prahalad, C.K. (2002) The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy Business*. Vol. 26. pp. 54-67
36. Hawken, P., Lovins, A., Lovins, H. (2003) *Natural capitalism: Creating the next industrial revolution*. Snowmass, CO: Rocky Mountain Institute
37. Higginbottom, K. Scott, N. (2004) Wildlife tourism: A strategic destination analysis. *Wildlife Tourism*. 253.
38. Hinkin T.R., Tracey, J.B. (2000) The Cost of Turnover. *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 41. No. 3. pp. 14-21

39. Hosmer, L. T. (1994) Strategic planning as if ethics mattered. *Strategic Management Journal*. Vol. 15. No. S2. pp. 17-34
40. IAIA (2003) International Principles for Social Impact. *Impact Assessment and Project Appraisal*. Vol. 21. No. 1. pp. 5-11
41. International Institute for Sustainable Development (IISD)(1994) *Principles for Sustainable Development: Principles for Sustainable Tourism, Code of Environmentally Responsible Tourism and Codes of Ethics for Tourists and Tourism Industry*.  
<http://www.iisd.org/sd/principle.asp>. accessed 20 February 2013.
42. Mackey, J. (2005) Rethinking the social responsibility of business. *Journal of Reason*. Vol. 10. pp. 15-17
43. Milne, M.J., Gray, R. (2013) W(h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*. Vol. 118. pp. 13–29
44. Newsome, D., Moore, S. A., Dowling, R. K. (2002) Natural Area Tourism: Ecology. *Impacts and Management, UK: Channel View publications*.
45. Norman W., MacDonald, C. (2003) Getting to the Bottom of the 'Triple Bottom Line. *Business Ethics Quarterly*, March.
46. Parker, J. (2011) Increasing industry demand for triple bottom line education. *The Consortium Journal of Hospitality & Tourism*. Vol. 16. No. 2. pp. 47-50
47. Petrić, L., Pranić, L.J. (2009) Croatian Hoteliers' Attitudes Towards Environmental Management. In *Proceedings of the 8th International Conference Challenges of Europe: Financial Crisis and Climate Change, PDF on CD ROM with full papers*.
48. Pollock, A. (2012) Conscious Travel: Signposts Towards a New Model for Tourism. Contribution to the 2nd UNWTO Ethics and Tourism Congress Conscious Tourism for a New Era, September 12th, Quito.
49. Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011) Creating shared value. *Harvard business review*. Vol. 89. No.1/2. pp. 62-77
50. Porter, M. E., Van der Linde, C. (1995) Green and competitive: ending the stalemate. *Reader In Business And The Environment*. Vol. 61.
51. Prahalad, C. K., Hart, S. L. (1999) Strategies for the bottom of the pyramid: creating sustainable development. *Ann Arbor, 1001*, 48109.
52. Robins, F. (2006) The Challenge of TBL: A Responsibility to Whom? *Business and Society Review*. Vol. 111. No. 1. pp. 1–14
53. Rogers, M., Ryan, R. (2001) The triple bottom line for sustainable community development. *Local Environment*. Vol. 6. No. 3. pp. 279-289
54. Sauvante, M. (2001) The 'Triple Bottom Line': a boardroom guide. *Directors Monthly*. Vol 25. No. 11. pp 1-6
55. Savitz, A.W., Weber, K. (2006) The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success-and how you can too. San Francisco: John Wiley and Sons.
56. Sasidharan, V., Sirakaya, E., Kerstetter, D. (2002) Developing countries and tourism ecolabels. *Tourism Management*. Vol. 23. No. 2. pp. 161-174
57. Shergold P (2012) Death to the Triple Bottom Line? <https://secure.csi.edu.au/site/Home/Blog.aspx?defaultblog=https://blog.csi.edu.au/2011/07/death-to-the-triple-bottom-line/> accessed 20 February 2013.
58. Sherwood, P., Jago, L., Deery, M. (2005) Triple bottom line evaluation of special events: Does the rhetoric reflect reporting?. *CAUTHE 2005: Sharing Tourism Knowledge*. 632.

59. Sisodia R.S. (2013) Understanding the Performance Drivers of Conscious Firms. *California Management Review*. Vol. 55. No. 3. pp. 87-9
60. Stoddard J.E., Pollard, C.E., Evans, M. R. (2012) The Triple Bottom Line: A Framework for Sustainable Tourism Development. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. Vol. 13. No. 3. pp. 233-258
61. Suggett D., Goodsir, B. (2002) *Triple Bottom Line Measurement and Reporting in Australia: Making it Tangible*. the Allen Consulting Group, Canberra.
62. Sun, G. N., Zhou, R.N., Ma, L.J., Wang, T.R. (2011) Impact of five Important Events on China Provincial Inbound Tourism in 2008: An Analysis in High-Resolution Based on the TBL Model. *Scientia Geographica Sinica*. Vol. 31. pp. 1437-1446
63. Swarbrooke, J. (1999) *Sustainable tourism management*. UK: CABI Publishing.
64. Taneja, S.S, Taneja, P.K., Gupta, R.K. (2011) Researches in Corporate Social Responsibility: A Review of Shifting Focus, Paradigms, and Methodologies. *Journal of Business Ethics*. Vol. 101. pp. 343-364
65. Tyrrell, T., Paris, C., V. Biaett (2013) A Quantified Triple Bottom Line for Tourism: Experimental Results. *Journal of Travel Research*. Vol. 52. No. 3. pp. 279-293
66. Waddock S., Graves, S.B. (1997) The corporate social performance--financial performance link. *Strategic Management Journal*. Vol. 18. No. 4. pp. 303-319
67. Willard, B (2002) *The Sustainability Advantage: Seven Business Case Benefits of a Triple Bottom Line* (Conscientious Commerce). New Society Publishers, B.C, Canada
68. Zhang, X., Song, H., Huang, G. Q. (2009) Tourism supply chain management: A new research agenda. *Tourism Management*. Vol. 30. No. 3. pp. 345-358

*Primljeno: 22. siječnja 2015. /*

*Submitted: 22 January 2015*

*Prihvaćeno: 21. svibnja 2015. /*

*Accepted: 21 May 2015*